



Faculdade de Ciências da Educação e Saúde- FACES

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Curso de Psicologia

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE A
ROTATIVIDADE NO CARGO DE BILHETEIRO**

ANA BEATRIZ CARVALHO FERRARI

Brasília/DF

Dezembro/2014

**SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO SOBRE A
ROTATIVIDADE NO CARGO DE BILHETEIRO**

ANA BETRIZ CARVALHO FERRARI

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário de
Brasília - UniCEUB como requisito para
obtenção do Certificado de Graduação
Em Psicologia
Campo de Conhecimento: Psicologia
Organizacional

Data da aprovação:

____/____/____.

Professora Orientadora: Amalia Raquel
Perez-Nebra

Brasília/DF
Dezembro/2014

Folha de Avaliação

Autora: Ana Beatriz Carvalho Ferrari

Título: Socialização Organizacional: estudo de caso sobre a rotatividade no cargo de bilheteiro

Banca Examinadora

Professora. Dra. Amalia Raquel Pérez-Nebra

Professora. Dra. Fabiana Queiroga

Professora. Dra. Daniela Borges

Brasília/DF
Dezembro/2014

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus e à Nossa Senhora,
que me permitem viver um pedaço do céu aqui na Terra;
aos meus pais,
que encurtam os caminhos entre os meus sonhos e eu;
aos meus irmãos,
que me ensinam diariamente a amar sem medidas;
e aos meus amigos,
que sempre me oferecem a força que eu preciso
para enfrentar meus obstáculos.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo explicitar técnicas e intervenções de socialização organizacional que possam contribuir para a redução de altos índices de rotatividade no cargo de bilheteiro. Dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) apontam que as taxas de rotatividade do cargo de bilheteiro tem se apresentado altas nos últimos anos. Para a aplicação da intervenção em socialização organizacional, foi selecionado o Modelo PATH, uma vez que este se organiza de forma que permite adequar-se à demanda. O modelo é composto por quatro etapas: problema, análise, teste e intervenção. Através da escolha desse modelo, ocorreu a definição do problema a ser trabalhado; realização da análise desse problema; proposta de um treinamento para os novos funcionários do cargo de bilheteiro; e, por último, ocorrência a aplicação desse treinamento.

Palavras-chave: socialização organizacional; rotatividade; bilheteiros.

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
CONTEXTO	8
ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO PROBLEMA: LEVANTAMENTO DE DADOS	11
ANÁLISE DO PROBLEMA: LITERATURA	19
TESTE (INTERVENÇÃO)	27
DISCUSSÃO	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	38

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi realizado no formato de estudo de caso. Os estudos de caso apresentam uma estrutura específica, uma vez que são realizados de maneira diferente dos outros modelos de trabalho. Por esta razão, a estrutura não será apresentada nos mesmos moldes em que são apresentadas as monografias convencionais.

CONTEXTO

O cenário dos transportes no Brasil atualmente é apontado pelo Ministério dos Transportes da seguinte maneira:

“o serviço de transporte interestadual e internacional de passageiros movimenta mais de 140 milhões de passageiros por ano. Desde 2002, o órgão competente para a regulação e fiscalização do setor é a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, responsável pelas outorgas de permissão e de autorização para a operação desses serviços”.

Um dos cargos existentes em vários setores do país (diversão, rodoviárias, etc.), que também está relacionado aos transportes, é o de bilheteiro. As pessoas que trabalham nesse cargo tem como atividades: vender ingressos para eventos e bilhetes de passagens e prestar informações ao público (Catho).

Conforme apresenta o Catálogo Brasileiro de Ocupações (CBO, 2002), as atividades deste cargo pressupõem que os colaboradores tenham as seguintes competências: demonstrar conhecimentos de informática, paciência, relacionar-se com urbanidade, fluência verbal, agir com ética, manter sigilo profissional, demonstrar empatia, trabalhar em equipe, mostrar-se atencioso, pontualidade, assiduidade, agilidade, eficiência, honestidade, responsabilidade e manter-se atualizado.

O presente estudo foi realizado na Rodoviária Interestadual de Brasília, onde funcionam 39 empresas de transporte rodoviário. Cada uma dessas empresas possui um guichê exclusivo para a venda de passagens. Todas as empresas juntas

movimentam um total de, aproximadamente, 1000 pessoas por dia, em mais de 100 linhas de ônibus.

PROBLEMA

As taxas de rotatividade do cargo de bilheteiro são consideradas altas. De acordo com os dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), foram desligados 554.193 funcionários do cargo de bilheteiros no ano de 2011, o que corresponde 2,2% do total de desligados por família ocupacional, e 618.019 funcionários, correspondendo a 2,4% do total de desligados por família ocupacional no ano de 2012. Conforme o site do DIEESE, os números foram calculados com base no número de família ocupacional, que é o conjunto de atividades realizadas, juntamente com as competências necessárias para a que elas aconteçam.

O principal problema a ser resolvido através deste estudo é o alto índice de rotatividade. Este é considerado um problema, uma vez que pode se ter muitos gastos e a contratação de novos membros exige tempo, que poderia ser convertido em resultados para as empresas. Uma das possíveis causas para esse problema é a ausência de direcionamento sofrida pelos funcionários ao ingressarem nas organizações. Fator este que pode, possivelmente, ser resolvido através da socialização organizacional. A hipótese que se coloca, então, é a de que a socialização pode contribuir no sentido oferecer conhecimento sobre a empresa e de alinhar os valores e interesses dos novos membros aos da organização onde eles irão trabalhar.

Considerando que a alta rotatividade é um sintoma de que algo na organização não está fluindo como deveria, e que esse aspecto precisa ser compreendido e combatido, o objetivo deste estudo é utilizar as intervenções como forma de diminuir os índices de rotatividade da empresa. A principal questão a ser respondida através deste estudo será: “Como reduzir o índice de rotatividade no cargo de bilheteiro?”.

Para a análise do problema e aplicação da intervenção foi escolhido o modelo PATH. Trata-se de um modelo dividido em quatro etapas: problema, análise, teste e intervenção.

Na etapa Problema é definido o objeto de estudo ao qual será aplicada a intervenção. As perguntas que ajudam a nortear essa definição podem ser diversas, como por exemplo: Qual é o problema? Por que isso é um problema? Para quem isso é um problema? Quais são as possíveis causas para esse problema? A etapa seguinte (Análise), segundo Bunk e Van Vugt (2008, p. 7), realiza a formulação de conceitos apropriados, bem como o desenvolvimento de explicações sobre o problema, baseadas na teoria. Para que esta etapa ocorra de forma efetiva, é necessário escolher a variável ou o problema a ser trabalhado. Na etapa de Teste ocorre o desenvolvimento e também a testagem de um modelo explicativo. A última etapa consiste na intervenção propriamente dita, em larga escala. Conforme afirma Bunk e Van Vugt (2008, p. 13), “o psicólogo deve primeiro chegar a tantas intervenções quanto possíveis, visando os fatores mais promissores e importantes no modelo. Muitas vezes, esta intervenção irá conter treinamento comportamental, um programa de educação, informação, regras ou prescrições”.

A monografia foi estruturada a partir do modelo PATH, uma vez que tem como objetivo realizar a etapa de Teste em uma pequena unidade da empresa para, só após, se necessário, aplica-la em outros locais.

ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO PROBLEMA: LEVANTAMENTO DE DADOS

Nesta seção serão explicitadas as ferramentas utilizadas para a coleta e análise de dados. Com o objetivo de levantar informações a respeito do cargo de bilheteiro, bem

como suas atividades e rotina, nos dias 13 e 17 de outubro de 2014, nos períodos de 9h30 às 11h30 e 14h às 17h30, respectivamente, foram realizadas observações na Rodoviária Interestadual de Brasília. Durante esses períodos foram destacados alguns acontecimentos recorrentes, tais como: chegada de passageiros em busca de passagens para diversos Estados, pedidos de informações a respeito de horários de chegada e partida de ônibus, e também pedidos de informações sobre valores de passagens. As observações tinham como objetivo identificar aspectos positivos e negativos da rotina dos bilheteiros, para que, durante as entrevistas realizadas posteriormente, esses pontos fossem abordados com maior clareza por eles.

No dia 24 de outubro de 2014 foram realizadas entrevistas (roteiro no Apêndice) com os bilheteiros de três empresas distintas. Os participantes tinham faixa etária entre 25 e 40 anos, todos com o segundo grau completo, ambos moradores de cidades satélites de Brasília, Distrito Federal. As entrevistas eram semi-estruturadas, e contemplavam onze pontos. Todos estavam relacionados ao cargo e às atividades diárias.

Todas as observações e entrevistas foram realizadas com base no Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento, do professor Mário César Ferreira da Universidade de Brasília e ofereceram subsídios para a discussão de assuntos relacionados ao cargo de bilheteiros, em sua totalidade (aspectos positivos e negativos).

Esses aspectos positivos e negativos foram ressaltados pelos funcionários (direta ou indiretamente) em suas respostas aos questionamentos feitos. Os dados das entrevistas foram analisados através do método de análise temática. Bardin (1977, citado por Camargo, 2005), afirma que “a análise temática é uma das formas que melhor se adequou a investigações qualitativas. Como propõe o mesmo autor (op. cit.) três etapas constituem a aplicação desta técnica de análise: (1) Pré-análise; (2) Exploração

do material; (3) Tratamento dos resultados e interpretação”. Na etapa de pré-análise foram realizadas três entrevistas com três diferentes funcionários, juntamente com observações no ambiente de trabalho deles. A etapa de exploração do material ocorreu com a transcrição das entrevistas e anotações sobre as observações.

As observações e entrevistas suscitaram pontos que demonstraram divergências, de acordo com a fala dos funcionários. A Tabela 1 destaca os principais aspectos ressaltados pelos entrevistados, divididos em aspectos positivos e negativos.

Tabela 1:
Análise temática dos dados.

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Relação com o cliente	Relação com o cliente
Relação com o chefe	Rotina de trabalho
	Condições de trabalho

Um dos pontos positivos levantados por ambos os funcionários é a relação com o chefe. Os três afirmam que, apesar da cobrança, eles se dão bem com os chefes. “*A gente se dá bem. Mas ele cobra bastante de nós todos aqui*” (Pontes, 24 outubro, 2014). Almeida, Novaes e Yamaguti (2008, p. 10) ressaltam que os gerentes devem atuar de forma que pessoas e processos se ajustem de forma ordeira e previsível, com o objetivo de executar suas rotinas. Nesse sentido, os chefes devem manter uma relação saudável com seus subordinados, afim de criar um ambiente propício à execução das atividades e, consequentemente ao alcance de resultados para a organização.

Nota-se, que a relação com o cliente foi apontada tanto positiva, quanto negativamente. Isto se dá, provavelmente, porque esse aspecto pode ser percebido de

maneira distinta pelos funcionários entrevistados. Um deles afirma que *“A coisa boa desse trabalho é ver muitas pessoas durante o dia. Às vezes chegam uns clientes simpáticos, que gostam de conversar, e isso alegra um pouco o dia, e tira o peso dessa atividade, que nem sempre é legal”* (Lima, 24 de outubro, 2014). Enquanto outro afirma que *“às vezes chegam uns meio nervosos, outros acham caro o preço da passagem. É difícil explicar que não é nossa culpa, e que nós não podemos fazer muita coisa por isso”* (Moraes, 24 de outubro, 2014).

Segundo Salanova, Agut e Peiró (2005, citado por Santos, Neiva & Andrade-Melo, 2013), a qualidade do serviço torna-se uma consequência da interação existente entre funcionário e cliente. Por esta razão, a diferença na percepção dos funcionários também pode ter ligação com a rotina de trabalho. Uma vez que, conforme relatado pelos próprios funcionários entrevistados, a rotina é cansativa e não apresenta variações nas atividades, a percepção deles a respeito dos eventos que ocorrem no dia-a-dia pode contribuir ou não para a melhoria dos serviços.

Diante do exposto, notou-se que a socialização poderia contribuir de forma positiva no sentido de alinhar os interesses e valores dos funcionários aos da empresa, a fim de buscar formas de manter o funcionário na organização. Após a socialização dos novos membros, há um espaço para o treinamento prático que pode auxiliar em aspectos como atender melhor aos clientes, trazendo contribuições significativas para a rotina de trabalho e também para o lado afetivo da profissão, no que diz respeito a evitar desgastes emocionais com os consumidores.

Também como aspecto negativo citado, há ainda que se considerar as condições de trabalho dos entrevistados. Ressaltando que eles passam muito tempo sentados e em frente ao computador, às vezes eles apresentam dor nas costas ou dor de cabeça. Em relação ao intervalo, os três entrevistados afirmaram que há um tempo disponível para

que eles possam levantar, comer, utilizar o banheiro, etc. *“Ah, às vezes dá um pouco de dor de cabeça, por causa do computador, dor nas costas por causa da cadeira, mas a gente tem um tempo pra levantar, comer, ir ao banheiro, essas coisas”* (Pontes, 24 de outubro, 2014).

Através das observações e entrevistas realizadas, foi possível notar também que a rotina no trabalho não tem mudanças relevantes, ou seja, os bilheteiros não realizam atividades diferentes no dia-a-dia no trabalho. Diante desta constatação, pode-se dizer que o trabalho deles poderia ser facilmente substituído por uma máquina, conforme afirmou um dos entrevistados. *“Eu acabei me acostumando. Sei que meu trabalho poderia ser realizado apenas por um computador. Isso me deixa um pouco insatisfeito. Mas, por outro lado, agradeço por ter a oportunidade de trabalhar, porque o dinheiro me ajuda bastante”* (Pontes, 24 de outubro, 2014). E isso pode trazer um impacto significativo, no que diz respeito ao significado da atividade para aquele que a realiza.

Outros aspectos também foram levantados pelos funcionários entrevistados. O sistema foi apresentado a ambos, mas não de forma específica, conforme afirma um dos funcionários, *“não, eu fui aprendendo com o passar do tempo. Só me mostraram o sistema”* (Moraes, 24 de outubro, 2014). Além disso, os funcionários contaram que, quando há problemas com o sistema, existe um técnico que presta serviços para as empresas. Já os problemas com os clientes são resolvidos pelos próprios funcionários ou pelo chefe, quando há necessidade. Segundo um dos entrevistados, *“de vez em quando vem um técnico arrumar o sistema. E quando o problema é com os clientes que vem aqui, o chefe resolve, caso nós não consigamos”* (Lima, 24 de outubro, 2014).

Além de condições externas aos funcionários (ambiente e condições de trabalho, atividades diárias), há também as condições internas. As principais destacadas através das observações e entrevistas foram: habilidades que devem ser desenvolvidas para um

bom desempenho, disposição para aprender e se desenvolver, dificuldades pessoais encontradas no trabalho, entre outros aspectos.

Também através das observações e entrevistas realizadas, foi possível observar que existem certas habilidades que são fundamentais para as pessoas que trabalham com esse tipo de serviço. As principais são: clareza na comunicação, boa memória, agilidade e saber o mínimo de contas básicas da matemática, segundo relato dos funcionários entrevistados. *“A gente precisa ter boa memória, saber falar bem e saber o básico de contas matemáticas” (Lima, 24 de outubro, 2014).*

Para finalizar a entrevista, os funcionários foram questionados a respeito dos índices de rotatividade do cargo em que eles trabalham. Todos eles responderam ao questionamento de acordo com seus conhecimentos, que não necessariamente números divulgados oficialmente. Mas, de acordo com a realidade conhecida por eles e também suas experiências pessoais, os entrevistados acreditam que esse cargo apresenta um alto índice de rotatividade, por diversos motivos. Os mais citados foram a atividade realizada, o salário e os chefes.

Os entrevistados para essa pesquisa não possuíam nível superior completo, ambos concluíram o segundo grau e, logo após, tiveram que começar a trabalhar para sustentar suas famílias. Esta informação permitiu fazer algumas reflexões a respeito do valor do trabalho para essas pessoas. Através do relato de um dos entrevistados, notoriamente se percebeu a angústia, ao afirmar que seu trabalho poderia ser facilmente substituído por uma máquina. Mas, ao mesmo tempo, o fato de precisar do dinheiro para se sustentar e sustentar a família, o faz permanecer no trabalho.

Durante as entrevistas surgiram respostas que permitiram fazer uma reflexão além da rotina de trabalho, mas que alcança o significado das atividades para os funcionários. O fato de “trabalhar como uma máquina”, por exemplo, pode gerar certa

insatisfação, fadiga e stress, a depender das necessidades básicas daquele que realiza a atividade. Fica dirimido, uma vez que afirmou não se incomodar, porque precisa do dinheiro. Mas, apesar da necessidade de se sustentar, não fica omissa a alienação do trabalho, no sentido de que esse não faz tanto sentido, a partir do momento em que pode ser substituído por uma máquina.

Segundo Franco (2011), houve uma inversão nos processos de trabalho desde os períodos da manufatura. O que antes obedecia ao arranjo trabalhador → instrumento → objeto, passou a se tornar instrumento → tecnologia → objeto. A autora afirma ainda que “o conceito de alienação do trabalho de Marx sintetiza um longo processo histórico e tem longo alcance, permitindo focalizar as possíveis consequências dessa inversão e a perda do sentido social do trabalho para o indivíduo” (p. 181). A alienação do trabalho traz como consequência algumas rupturas (consigo mesmo, com o trabalho, etc) para a vida do indivíduo, onde, muitas vezes pode causar sofrimento para os trabalhadores.

Baseado no instrumento desenvolvido por Mário César Ferreira (2004), o objetivo das entrevistas com os bilheteiros era de investigar os desdobramentos de custo físico, afetivo e cognitivo no trabalho.

Ferreira (2004) trabalha com a sigla CHT, que significa “Custo Humano do Trabalho”. O mesmo autor cita Ferreira e Mendes (2003), quando estes afirmam que as exigências que constituem a noção de CHT estão assim definidas:

(a) exigências físicas expressam o custo corporal que é imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física;

(b) exigências cognitivas expressam o custo cognitivo que é imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho em termos de dispêndio

mental sob a forma de aprendizagem necessária, resolução de problemas e tomada de decisão; e

(c) exigências afetivas expressam o custo afetivo que é imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, sentimentos e estados de humor.

As contribuições do processo de socialização poderiam ser nítidas no sentido de auxiliar na compreensão a respeito das competências necessárias para o cargo, a fim de alinhar as habilidades dos funcionários àquilo que se considera necessário para ser um bom profissional da área.

Não se pode desconsiderar a possibilidade de voltar o olhar e realizar um trabalho com esses funcionários, que apresentaram sofrimento nos três aspectos ressaltados pelo estudo (físico, cognitivo e afetivo), bem como compreender o sentido e o significado do trabalho para aqueles que o realizam.

ANÁLISE DO PROBLEMA: LITERATURA

A entrada de um funcionário na organização é iniciada pelo processo de seleção. Este é o passo inicial que proporciona aos novos entrantes conhecimentos mais específicos sobre a empresa e sobre o cargo para o qual serão selecionados. Porém, não necessariamente a seleção determina se um novo funcionário irá permanecer ou não na empresa, nem mesmo se ele será um bom funcionário. Estes aspectos serão influenciados pela forma como o indivíduo compreende a organização (sua visão, seus princípios, objetivos, metas, etc.), pela forma como ele será inserido nos processos e nas atividades que deverá realizar, e a adaptação que apresentará diante destes fatores.

O processo de seleção possui certa influência à medida que aumenta seu grau de exigência. Os indivíduos que se dispõem a passar por todo o processo de seleção provavelmente estão mais interessados e serão mais comprometidos do que aqueles que desistem na primeira dificuldade, conforme afirma Pfeffer (1998).

A ausência de direcionamento, a ambiguidade de papéis, a pouca clareza dos objetivos, a descrição imprecisa da atividade, entre outros aspectos que os funcionários se deparam ao adentrarem na empresa pode estar ligada ao grande número deles que se desligam do emprego. Motta (1979) afirma que a prática de socialização organizacional é antecedente de variáveis como a rotatividade, lealdade, comprometimento, dentre outros. Silva *et al.* (2008) complementa:

“ao ingressarem em um novo grupo, os funcionários precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização, que lhes permitirá articular-se com os processos de comunicação e de integração que permeiam o fazer coletivo (p.3).”

A literatura (Fleury, 1996; Gontijo, 2005; Motta, 1979; Pascale, 1985; Setton, 2009; Silva *et. al*, 2008) tem sido bastante concisa em afirmar que a socialização organizacional é um processo onde os indivíduos aprendem sobre a cultura, normas, valores e objetivos da organização em que estão sendo inseridos, e que esse processo ocorre durante toda a carreira do indivíduo na organização.

Com a intenção de fazer um levantamento sistemático sobre o tema socialização organizacional, foram visitadas revistas de Psicologia e Administração e congressos, obedecendo aos critérios de estudos sobre a literatura do tema, bem como técnicas e intervenções, e sua efetividade, aplicadas nas empresas. As principais revistas e congressos encontrados foram no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil, a saber: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (RPOT), Cadernos de Psicologia do Trabalho da Universidade de São Paulo (USP), Sociedade Brasileira de Psicologia (SBP), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista Eletrônica de Administração (READ), Revista de Administração de Empresas (ERA) e Revista de Administração Contemporânea (RAC). Dentre todos estes, o único que apresentou algum trabalho sobre socialização organizacional foi o da RAC, com o tema “Resiliência e Socialização Organizacional entre Servidores Públicos Brasileiros e Noruegueses” (Carvalho, *et.al.*, 2011).

Borges e Albuquerque (2004) fazem uma reflexão a respeito dos processos de socialização organizacional, no que se refere ao próprio indivíduo que entra na empresa. Os autores tratam a respeito de um nível de conformismo que envolve o processo de socialização. Isto se dá porque, segundo eles, a socialização “processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros.” (p. 332). A consideração que se faz a respeito de envolver certo nível de conformismo está

relacionada ao fato de que essas normas e costumes previamente definidos podem ou não representar obstáculos ou dificuldades a serem enfrentadas pelos novos funcionários da organização. Por esse motivo, o processo de socialização conta com uma participação efetiva do funcionário que está sendo introduzido na empresa, uma vez que o enfrentamento de obstáculos depende de sua força de vontade e contribuição.

Além da inserção do novo membro na empresa e em suas atividades, as estratégias selecionadas para os processos de socialização também estão diretamente ligadas aos resultados obtidos pela organização. Isto se dá, pois os indivíduos tendem a demonstrar cada vez mais seus potenciais intelectuais, sociais e de trabalho, à medida que internalizam e enriquecem seu entendimento sobre a organização.

Considerou-se que a socialização pode trazer contribuições para a empresa e para os bilheteiros no sentido de reduzir os índices de rotatividade, bem como de melhorar o relacionamento com os clientes, reduzir desgastes provocados pela rotina do trabalho, excepcionalmente os desgastes emocionais, a proposta é de explicitar a forma como ela pode ocorrer, a fim de alcançar os aspectos negativos da profissão para melhorá-los.

Segundo Vandenberg (1999, citado por Ferreira & Siqueira, 2005, p. 50), rotatividade é a “probabilidade estimada (subjettiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo”.

Conforme apresenta a literatura (Campos & Malik, 2008; Ferreira & Siqueira, 2005; Sancho et. al, 2011), diversos são os motivos que justificam as altas taxas de rotatividade nas empresas. Diante da hipótese de serem diversas as razões para a alta rotatividade, sugeriu-se que a socialização poderia auxiliar na permanência dos funcionários no cargo e, conseqüentemente, a diminuição dos índices de rotatividade.

Cada um desses pontos pode influenciar significativamente na percepção e assimilação da importância do trabalho para os novos funcionários.

O processo de socialização está presente em diversas etapas da vida dos indivíduos. A partir do momento em que são inseridos em um novo contexto, os sujeitos passam pela socialização, que é definida por Berger e Luckmann (2004, p.175) como “a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela”.

Esse processo de socialização pode ser diferenciado entre primário e secundário, como descrevem Borges e Albuquerque (2004). O primeiro refere-se ao processo de socialização das crianças na sociedade. O segundo trata de processos de socialização em contextos específicos, que, na ocasião deste trabalho, encaixa-se melhor no ambiente escolhido para o estudo.

Robbins (2007) descreve o processo de socialização composto por três estágios. São eles: pré-chegada, encontro e metamorfose. O estágio de pré-chegada está relacionado a tudo que o indivíduo carrega consigo antes de chegar à organização. Ou seja, seus princípios, seus valores, suas atitudes e suas expectativas. O estágio de encontro é aquele onde o indivíduo irá confrontar possíveis discrepâncias entre suas expectativas e a realidade da organização. No caso de discrepâncias, o processo de socialização poderá servir também como forma de aproximar o indivíduo da empresa onde irá trabalhar. Isto poderá ocorrer, porque o novo membro estará sendo apresentado às tarefas que irá executar. Existem duas possibilidades nesta situação: uma delas é a aproximação do indivíduo com a empresa (assimilação), por estar conhecendo seus processos. A outra diz respeito à afirmação do indivíduo em relação às discrepâncias, o que o fará saber que não se encaixa nos moldes da empresa (contraste). Por fim, o estágio de metamorfose será o momento onde o novo funcionário irá promover as

mudanças necessárias para se adequar à organização. Pode ser que ocorra, também, um ajuste por parte da empresa, ao novo membro. Além disso pode ocorrer o desligamento, caso o funcionário não se ajuste à empresa.

A socialização ocorre com a participação de dois ou mais membros: um indivíduo que já faz parte da empresa e o(s) novo(s) entrante(s). Borges e Carvalho (2014) apresentam um tipo específico de socialização: a tutorização. As autoras afirmam que se trata de “uma relação de ajuda no sentido de incentivar o tutorando a refletir, avaliar alternativas quando ele precisa tomar decisões, compartilhar experiência e abrir caminhos para que consiga as informações necessárias” (p.412). É um processo que visa auxiliar os indivíduos que estão entrando na empresa, proporcionando uma maior autonomia e responsabilidade, no que tange aos processos e atividades que irão assumir dentro do cargo. Vale ressaltar que a tutorização não é um processo de subordinação, mas sim um processo que envolve relação interpessoal de ajuda, no sentido de incentivar o tutorando a refletir sobre suas práticas (Borges & Carvalho, 2014).

A socialização, através dos treinamentos, contam com a colaboração do que Bastos, et. al (2004) chamam de aprendizagem organizacional. Para estes autores, “o aprender é uma mudança comportamental e atitudinal que envolve os planos afetivo, motor e cognitivo.” (p. 221). Partindo desse pressuposto, a aprendizagem organizacional pode provocar no indivíduo uma reflexão acerca de seus comportamentos e atitudes a respeito de sua prática profissional dentro da empresa. Motta (1979) afirma que “o aprendizado é o modo de socialização preferido nos sistemas nos quais os valores a serem transmitidos são tão importantes quanto as realizações”.

Os processos de socialização organizacional são baseados em treinamentos para os novos membros. Os treinamentos ocorrem para repassar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a proporcionar melhorias nos resultados pessoais dos indivíduos, e também nos resultados da organização em que trabalham. Eles podem auxiliar na diminuição das taxas de absenteísmo e rotatividade dos funcionários da empresa. Isto se dá, porque contribuem no sentido de aprimorar os processos de trabalho, bem como auxiliar nas atividades desempenhadas pelos funcionários.

A socialização organizacional ocorre através de estratégias selecionadas pelos gestores, que propiciam o processo de adaptação do funcionário à empresa. Essas estratégias devem ser escolhidas de acordo com o objetivo a que se pretende. Van Maanen e Schein (1979) classificam as estratégias de socialização organizacional em sete diferentes grupos, que podem combinar-se de diversas formas, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2:
Estratégias de socialização organizacional.

<p>Formais: está relacionada à preparação do funcionário para ocupar um cargo específico. Quanto mais formal for a estratégia, mais específico será o papel a ser desempenhado pelo indivíduo, e maior será a tensão sofrida por ele.</p>	<p>Informais: ocorrerá, em grande parte, nas redes sociais em que o novo funcionário será inserido, quando já estiver desempenhando seu papel. Nesta estratégia, o indivíduo aprende informalmente durante as atividades relacionadas ao seu cargo.</p>
<p>Individuais: podem apresentar resultados significativamente diferentes entre os membros, a depender da relação entre socializador e socializado.</p>	<p>Coletivas: ocorrem reunindo-se um grupo de novos funcionários que passarão por um conjunto de experiências semelhantes e que, provavelmente, obterão os mesmos resultados.</p>
<p>Sequenciais: são caracterizadas por processos transitórios, que possuem etapas identificáveis, onde se permite relacionar umas às outras, de forma a dar sentido a etapas anteriores e posteriores. Essas etapas auxiliam o indivíduo na</p>	<p>Não-sequenciais: não determinam que as etapas estejam interligadas, possibilitando que o novo membro sinta dificuldades no processo de socialização.</p>

ocupação de determinado papel dentro da organização

Fixas: os novos membros tem conhecimento a respeito do tempo necessário para a mudança de estágio.

Por competição: consistem na divisão dos novos membros em grupos ou diferentes programas de socialização, e aplicação de técnicas de acordo com suas habilidades e ambições. Nesse tipo de estratégia, cada pessoa age por conta própria, e é provável que as pessoas não tenham interesse em se unir a um grupo, seja para ir contra ou a favor da organização. Ocorre que, nessa estratégia, os indivíduos que concluem esta etapa passam para um nível mais alto da organização, enquanto aqueles que não a concluem são descartados do processo da empresa.

Em série: são aquelas em que os funcionários já ligados à organização transmitem suas experiências aos novos membros, preparando-os para assumir funções semelhantes às suas.

Por meio de investidura: busca confirmar os valores pessoais do novo indivíduo, à medida que estes demonstram ser úteis e enriquecedores para a organização.

Variáveis: os novos membros não obtém esse conhecimento, pois dependem do tempo utilizado pelo indivíduo para o processo de integração.

Por cooperação (concurso): contam com a colaboração dos indivíduos que pertencem a um mesmo grupo, permitindo um espírito cooperativo e participativo entre os membros.

Isoladas: baseiam-se nas iniciativas dos novos funcionários, e não em um padrão da própria organização. Por um lado, isso é positivo, porque estimula a criatividade dos membros que estão adentrando na empresa, por outro pode confundirlos no processo de socialização.

Por meio de despojamento: pretende adaptar a identidade do indivíduo aos interesses da empresa.

Uma vez escolhidas as táticas e suas estratégias, podem ser observados os comportamentos dos novos membros, a fim de conhecer suas atitudes e respostas em relação aos cargos que ocuparão. Estas estratégias tendem a contribuir para a experiência de aprendizagem dos indivíduos. Visto que cada par de estratégias apresenta situações diferentes, a ideia é que seja identificada, em cada par, a estratégia que mais se adequa ao contexto e ao treinamento que será realizado na empresa, para que, através disto, seja eficaz no seu objetivo.

Apresentadas as estratégias propostas pelos autores, o passo seguinte é a construção de um treinamento que permita contemplar os aspectos mais importantes a serem abordados pela socialização organizacional.

TESTE (INTERVENÇÃO)

Para nortear o processo de socialização organizacional foi proposto um passo-a-passo de procedimentos que poderiam auxiliar o encaminhamento do novo membro para a realização de suas atividades. A intenção é de que esses procedimentos sejam aplicados em uma unidade da empresa, para identificar aspectos positivos e negativos, de maneira que possam ser aprimorados no momento da aplicação em outras áreas da organização. O objetivo desse treinamento é de que sejam reduzidos os índices de rotatividade entre os membros do cargo de bilheteiro.

O primeiro passo sugerido para dar início ao processo de socialização organizacional é o convite a um profissional “modelo” (indivíduo com grande experiência no cargo) e um funcionário da área de Recursos Humanos (RH) da organização. Estes são os indivíduos considerados com as competências necessárias para conduzir o treinamento. Conforme afirma Pamplona (2011, p. 23), o treinamento é o “processo de transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades, não transcende a níveis complexos de carreira, foca apenas o como fazer, em termos de ofício”. Diante desta consideração e da importância de se transmitir de forma clara e concisa os aspectos relativos à organização e ao cargo, estes profissionais escolhidos deverão apresentar a empresa (os ambientes físicos, história, valores, etc), bem como o que será esperado do indivíduo que irá assumir o cargo (papeis, tarefas, contexto, relações socioprofissionais, etc). Ao final do processo de socialização, o novo membro deverá ser levado à prática do cargo de bilheteiro, e logo em seguida terá a oportunidade de assumi-lo efetivamente.

Os funcionários convidados a participar do processo de instrução deverão ser selecionados a partir da alta avaliação de desempenho, e deverão receber treinamento específico para condução do momento de socialização dos novos membros. Vale ressaltar que é uma atividade que permitirá uma importante valorização desses profissionais selecionados dentro da empresa.

O esquema da Figura 1 representa o processo pelo qual a socialização poderá ocorrer dentro da empresa.

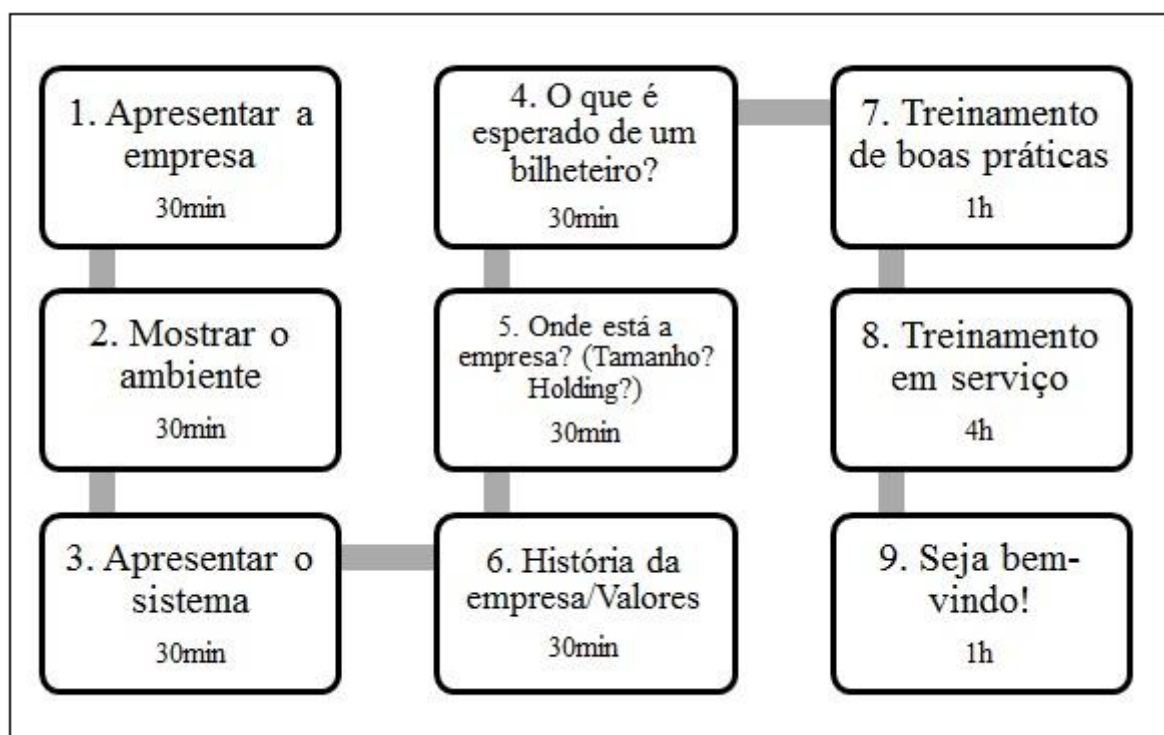


Figura 1: Etapas de apresentação do processo de socialização organizacional.

Cada uma dessas etapas deverá ocorrer com o objetivo de permitir que, ao final, os novos entrantes tenham condições de desempenhar as tarefas do cargo, bem como reconhecer os valores e princípios da empresa. Para tanto, foi construída a Tabela 3 que identifica as etapas a serem realizadas no processo de socialização, e determina o tempo de duração de cada etapa, a fim de tornar viável a realização do treinamento para os

novos membros da organização. O treinamento deverá ser dividido em dois momentos, considerando que as sete primeiras etapas fazem parte do processo de socialização, enquanto as etapas 8, 9 e 10 compõem um processo de formação para os funcionários. Considera-se também que um único dia poderá não ser capaz de contemplar todas as atividades a serem realizadas. O primeiro dia deverá contemplar as etapas de 1 a 7, de forma que as etapas 8, 9 e 10 serão realizadas no segundo dia de treinamento.

Tabela 3:

Cronograma de etapas da socialização organizacional para a empresa.

		Duração	Responsável	Recursos
P R I M E I R O D I A	1. Apresentar a empresa	30min	Funcionário da área de RH	Computador e slides
	2. Mostrar o ambiente	30min	Profissional “modelo”	Instalações da organização
	3. Apresentar o sistema	30min	Profissional “modelo”	Computador e ferramenta do sistema
	4. O que é esperado de um bilheteiro?	30min	Profissional “modelo”	Computador e slides
	5. Onde está a empresa?	30min	Profissional “modelo”	Computador e slides
	6. História da empresa/Valores	30min	Funcionário da área de RH	Computador e slides
	7. Treinamento de boas práticas	1h	Profissional “modelo”	
S E G U N D O D I A	8. Treinamento em serviço	4h	Profissional “modelo”	Ferramentas necessárias ao atendimento
	9. Seja bem-vindo!	1h	Profissional “modelo”	
	10. Avaliação de reação ao curso	30m	Funcionário da área de RH	Escala de reação ao curso
	Total:	9h30		

Todas as dez etapas incluídas na Tabela 3 deverão ocorrer de maneira formal, ou seja, serão preparações específicas para o cargo a que se destina. A depender da quantidade de novos entrantes para o cargo de bilheteiro, as etapas poderão ocorrer de forma coletiva, onde todos deverão participar das apresentações e treinamentos de maneira simultânea.

No que tange à organização das apresentações, as etapas de 1 a 4 deverão ocorrer de forma sequencial, permitindo que os novos membros possam associar umas às outras, enquanto os demais conteúdos poderão ocorrer de maneira não-sequencial, uma vez que podem não ser dependentes uns dos outros.

Deverá ser utilizada também a estratégia fixa, que informa aos novos membros o tempo exato necessário para a mudança de estágio dentro do cargo, caso haja possibilidade de que isso ocorra.

Considerando que os treinamentos poderão ocorrer com um grupo de novos entrantes, as etapas “treinamento de boas práticas” e “treinamento em serviço” deverão se constituir de forma cooperativa, onde os membros devem contribuir uns com os outros de acordo com suas habilidades. As demais etapas poderão se dar por competição, considerando que não necessitam da colaboração entre os indivíduos em treinamento.

Em relação aos instrutores do treinamento, as etapas poderão se dar em série, uma vez que deverão ser ministradas por funcionários já integrados à empresa. Para finalizar, o treinamento de boas práticas pretenderá adaptar a identidade do indivíduo aos interesses da empresa, uma vez que o cargo necessita de competências específicas para alcançar bons resultados. Desta forma, essa etapa, em especial, deverá ocorrer de acordo com a estratégia que se desenvolve por meio de despojamento. As demais etapas

poderão ocorrer por meio de investidura, levando em conta o fato de que pode se utilizar de habilidades próprias dos novos membros.

Ao final do treinamento deverá ser aplicada uma avaliação escrita, com o objetivo de avaliar sua efetividade. Esta avaliação será elaborada e corrigida pelo profissional modelo que deverá ministrar o treinamento. A depender dos resultados das avaliações, sugere-se que as consequências sejam as mais diversas. Desde potencialização de aspectos positivos dos novos membros, à demissão dos que não apresentarem bons resultados.

DISCUSSÃO

A proposta de treinamento oferecida para a empresa tem como objetivo promover a socialização organizacional para os novos membros, a fim de diminuir os índices de rotatividade do cargo de bilheteiro. Ao final da intervenção, os novos funcionários devem saber descrever a empresa onde irão atuar (sua história, valores, missão, etc.), descrever as competências necessárias ao cargo e mostrar o nível de compreensão sobre o sistema a ser utilizado nas atividades do cargo.

Com base na literatura, nas entrevistas e nas observações realizadas para este estudo, é possível afirmar que o treinamento em socialização organizacional, traria contribuições positivas, no sentido de reduzir os índices de rotatividade, uma vez que o conhecimento a respeito da empresa, o conhecimento a respeito das competências necessárias ao cargo e também a respeito das atividades diárias possibilitaria um maior norteamento para os novos membros.

O objetivo do estudo é propor técnicas e intervenções de socialização organizacional para reduzir os índices de rotatividade do cargo de bilheteiro da empresa. Diante da inviabilidade de se aplicar a intervenção proposta, pela falta de tempo disponível, sugere-se a continuidade do estudo, afim de medir a efetividade do treinamento construído, no sentido de reduzir os índices de rotatividade no cargo de bilheteiro.

As limitações encontradas, além da impossibilidade de aplicar a intervenção de socialização, estiveram também nas entrevistas com os bilheteiros da Rodoviária Interestadual. Tendo em vista que o tempo de intervalo desses funcionários é reduzido, as entrevistas foram relativamente limitadas, não permitindo assim a exploração de

pontos importantes para a compreensão da rotina de trabalho, bem como dos sofrimentos e satisfações causados pela mesma.

Diante das limitações encontradas para a realização do estudo, sugere-se que seja montada uma agenda com as datas e atividades a serem realizadas. Para início sugere-se o primeiro contato com a empresa, a fim de ratificar a necessidade de implantação da intervenção. Se possível, seria necessário uma explicitação, por parte da empresa, dos aspectos a serem trabalhados, e quais as expectativas da organização em relação à intervenção. Só após deverá ser iniciada a construção e implementação da mesma.

Ainda há muito que se estudar a respeito desse tema, e da efetividade das estratégias para a redução das taxas de rotatividade. Mas, através deste trabalho, foi possível observar que a falta de direcionamento dos novos membros é um dos fatores que contribui para que eles deixem o cargo. Os processos de seleção, juntamente com a socialização organizacional podem contribuir no sentido de alinhar valores entre os novos membros e a empresa, permitindo, assim, que os funcionários não tenham a intenção de deixar a organização.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I. R., Novaes, M. B. C., & Yamaguti, C. L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: Duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração Universidade Federal de Santa Maria*, 1 (1), 7-25.
- Bastos, A. V. B., Gondim S. M. G., & Loiola E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39 (3), 220-230.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). A sociedade como realidade subjetiva. Em P. L. Berger, & T. Luckmann, *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento* (pp. 173-236). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2004). Socialização organizacional. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O., & Carvalho, V. D. (2014). Tutorização organizacional de novos empregados. Em L. O. Borges & L. Mourão. *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 406-432). São Paulo: Artmed.
- Buunk, A. P., & Van Vugt, M. (2008). Applying social psychology: From problems to Solutions. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore; Washington DC: SAGE.
- Camargo, E. P. (2005). *O ensino de Física no contexto da deficiência visual: elaboração e condução de atividades de ensino de Física para alunos cegos e com baixa visão* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, SP.

- Campos, C. V. A., Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42 (2).
- Catálogo Brasileiro de Ocupações (2002). Retirado de:
<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>.
Visto em: 16/09/2014.
- Catho: Empregos e Vaga de Emprego (2014) Retirado de:
<http://home.catho.com.br/profissoes/bilheteiro/#o-que-faz-um-bilheteiro>. Visto em: 13/10/2014.
- DIEESE (2012). Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho. Retirado de: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>. Visto em: 20/10/2014.
- Ferreira, M. C. (2004). Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teleatendimento. *Revista Brasileira de saúde ocupacional*, 29 (110).
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1 (2), 47-67.
- Franco, T. (2011). Alienação do Trabalho: despertencimento social e desenraizamento em relação à natureza. *Caderno CRH*, 24 (1), pp. 171-191.
- Gontijo C. L. (2005). Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. *Gestão e Conhecimento PUC Minas campus Poços de Caldas*, 1 (1), 01-19.
- Motta F. C. P. (1979). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 19 (3).

- Pamplona E. A. B. (2011). *Recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva em micro e pequenas empresas picoenses nos segmentos de calçados e vestuários* (Monografia não publicada). Universidade Federal do Piauí, Piauí, PI.
- Pascale R. (1985). The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. Retirado de: <http://www.neiu.edu/~circill/F7684J.pdf>. Visto em: 15/09/2014.
- Pfeffer, J. (1998). Understanding Organizations: concepts and controversies. In: D. T. Gilbert; S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (pp. 733-737).
- Robbins S. P. (2007). Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trabalho, Educação e Saúde (Online)*, 9 (3).
- Santos, J. N., Neiva, E. R., Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (1).
- Silva A. O., Silva C. F., Lucena C. G., Batalha E. C. S, Pereira J. R., Pereira R. M., Pinto T. M., Nascimento V. L., Calderón P. A. L. & Santos V. M. (2008). Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Em *V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, Resende, Rio de Janeiro. Resende: AEDB.

Silva, J. P. Descrição da família ocupacional dos filólogos, tradutores e intérpretes.

Retirado de: http://www.filologia.org.br/vcnlf/anais%20v/civ8_04.htm. Visto em:
08/10/2014.

Setton M. G. J. (2009). A socialização como fato social total: notas introdutórias sobre a teoria do habitus. *Revista Brasileira de Educação*, 14 (41).

Van Maanen, J., E. H. Schein (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, (1), 209-264.

APÊNDICE

1. Há quanto tempo você trabalha neste cargo/aqui?
2. Como foi o seu processo inicial? Alguém te ensinou as atividades ou teve que aprender sozinho/a?
3. Você tem algum suporte para te ajudar a resolver os problemas que, eventualmente, acontecem?
4. Quais os tipos de informação que as pessoas pedem?
5. Essas perguntas têm como ser respondidas com as informações que vocês tem?
6. Quais são os maiores desafios que você enfrenta, em relação ao consumidor?
7. Quais são os maiores desafios que você enfrenta, em relação ao seu chefe?
8. Como são as condições de trabalho? (Cadeira, mesa, tempo para intervalo...)
9. Qual a sua opinião sobre a atividade que você realiza?
10. Na sua opinião, o que uma pessoa deve ter, para ser um bom bilheteiro?
11. As pessoas costumam sair muito desse cargo? Se sim, por que isso acontece?
Qual a sua opinião?